

# 日本企業の海外広告戦略における課題

疋 田 聰

## 目 次

1. はじめに
2. 日本企業の強さ
  - 2-1 日本的経営論にみる日本企業の強さ
  - 2-2 競争力の規定要因
  - 2-3 日本企業のマーケティング力
3. 在日外国企業からみた日本市場の特色
  - 3-1 日本における困難な問題とユニークな問題
  - 3-2 広告でのユニークさ
4. 日本企業の広告戦略における特色
5. 海外での広告戦略の課題
  - 5-1 国際化における課題
    - 5-1-1 日本市場の国際化における課題
    - 5-1-2 海外進出の国際化における課題
  - 5-2 今後の方向性

## 1. はじめに

日本企業をとりまくマーケティング環境は今後、今以上に国際化してゆくであろう。これまでのところ、日本企業は世界市場において多くの成果をあげてきた。自動車や家庭電気製品にみられるように、日本製品は世界で受け入れられ外国製品を押しつけてきた。しかしながら、これからも同様の状況が続くとはだれも思っていないことも事実である。すでに海外への輸出を中核とする戦略は有効ではなくなりつつあり、現地での生産体制も本格的に整えられるようになってきている。また、日本の国内市場にも、市場開放を求めて外国製品がより多く入ってくるにつれ、一層の国際化の進展が観察される。

かような状況にあって、日本企業がマーケティング戦略を策定する際どのような新しい問題、あるいは解決しなければならない課題があるのかを示す

のが本稿のテーマである。

マーケティング戦略といったときその範囲は4Pを考えるが、本稿では4Pすべてではなくプロモーション、とりわけ広告・コミュニケーション活動に焦点を合わせる。その理由は、日本企業のマーケティング行動は4Pを同列に置いてはいないという認識による。

本稿ではまず、日本企業が世界市場で成功してきたのは、そのマーケティング力によるのではないことが指摘される。そして経営者は今後マーケティング力を強化しなければならないと考えていることも述べられる。

次いで日本企業の競争戦略の特徴を探るため、日本市場の特徴を在日外国企業のマーケティング行動からみる。ここではマーケティング・チャネル・システム構築における障壁の高さが明らかにされる。また広告代理店の機能が限定されていることからプル戦略の採用にも障壁があることが示される。

これらから日本企業のマーケティング行動はプッシュ戦略をベースにしていることが述べられる。このような特徴をもつ日本企業の広告・コミュニケーション戦略が海外市場でそのまま適用されたとしたら問題を生じることになる。そのために、競争戦略の再構成やマーケティング行動の変更が必要である。広告・コミュニケーション戦略を競争戦略に組み入れること、及び広告・コミュニケーション戦略の標準化を図ることが指摘される。

## 2. 日本企業の強さ

### 2-1 日本的経営論にみる日本企業の強さ

1970年すぎから大きなブームとなった日本的経営研究は、ここ数年やや落着きをみせるようになってきた。そこでの議論の焦点は、日本的経営とは何を指すか、そしてそれを海外に移転させることは可能かというところにあった。もちろんこれらの議論の過程でいわれてきた日本的経営の特徴が、本当に日本独特のものであるかどうかともさまざまなレベルで吟味されている。

本稿の目的からは、日本的経営論における経過や論争点を明らかにすることではなく、広告・コミュニケーションといった企業のマーケティング行動がどのように扱われてきたのかに関心を向けよう。

よく知られているように日本的経営論において、日本的経営の特徴としては次の3点があげられてきた。

- (イ) 終身雇用
- (ロ) 年功賃金
- (ハ) 企業内組合

これらはいわゆる「三種の神器」として常に日本的経営論の中心的論点であり、それらの特殊性の可否をめぐり論争が繰り返されてきた。<sup>1)</sup>

日本的経営研究がすすむにつれ「三種の神器」からより具体的な日本企業の経営に目が向けられるようになった。日本企業と欧米企業との間に差がつくようになった原因は何か、という問題である。ここでのファインディングは、日本企業の生産システムに品質維持の要因を求めつつも、その生産システムのハード面ではなく運用というソフト面に日本の特徴があるというものであろう。<sup>2)</sup>ここに至って、生産現場におけるコミュニケーションがクローズ・アップされるようになった。しかしながら、マーケティング行動としてのコミュニケーションとは次元のことなるものであったことも否定できない。

生産システムの運用という特徴は、いうまでもなく生産された製品の品質上の優良さと低価格に結びつく。つまりここでは、品質の優良さと相対的低コスト、低価格（売価）が問題とされていた。

日本的経営研究においては、研究の対象が「経営」ないし「経営管理」というどちらかといえば企業内のことにあったこともあるが、マーケティング行動はほとんど考察の対象とはなっていない。言葉を換えれば、マーケティング行動を除外しても日本企業の強さを語ることができたともいえる。

## 2-2 競争力の規定要因

ではマーケティング行動も含めて、日本企業の強さを考えるときどのような分析フレームに依ればよいであろうか。この場合、日本企業に限らず製造企業一般を考えるほうがよい。海外市場での戦略をも対象にしうるからである。また議論を単純にするために、消費財メーカーを念頭におくことにしよう。

企業の強さとは、換言すれば競争力である。一般的に言えば、メーカーの競争力は製品の競争力として具体的に市場に現われる。より現実的にのべるならば、当該製品に盛り込まれている機能・品質・価格・販売促進努力・イメージ・チャネルなどの形になって現われている。これらの諸側面でライバ

ル企業の製品にどれだけ優位を占めることができるかが、その企業の競争力——強さといえることができる。

企業の競争力を規定する要因をこのような個々の製品レベルに下ろしてみるとき、それらは次の3つに集約<sup>3)</sup>することができる。

- (イ) 開発技術力
- (ロ) 製造技術力
- (ハ) マーケティング力

(イ)の開発技術力とは、製品を生み出すもととなるさまざまなアイディア、原理、創造力などである。いわば、製品を開発するうえでもっとも基本となる出発点である。これらがなければ新製品は誕生してこない。多くは科学・技術的な発明・発見・改良であり、研究室での基礎研究の所産である。

いかにすぐれた原理やアイディアをもっていたとしても、それだけでは製品にはならない。それらのアイディア、原理、発明、発見を具体的な製品に仕立て上げる技術が必要である。(ロ)製造技術力とは、そのような技術をさす。

さらに出来上ったモノとしての製品は、今日のような世界においてはそのまま何もしなければ、売れない。もっともきわめて小規模な数量であるなら売れることもある。事実「良い商品なら自然に売れる」という職人気質がヨーロッパには残っているといわれる。<sup>4)</sup>しかしながら生業的規模での事業でない限り、それでは競争に敗れてしまうことになる。その製品を欲しいと思う顧客と製品とが出会わなければならない。出会いの機会をつくるためには、見込客にその製品の存在を知らせ価値を認めてもらわねばならない。また同時に見込客にはある程度の広がりをもたせねばならない。そうでないとその製品の市場はごく限られた小さなままで終わってしまうことになる。(ハ)マーケティング力とはこのような製品を市場に浸透させる力を、総合したものである。

これらの3つの力が互いに有機的に結びつくことによって初めて製品は市場で売れるのであり、競争力を発揮できることになる。そして競争力とはこれら3つを合計した総合力で決まるのではなく、3つのうちもっとも低い要因によって規定されてしまうことに注意しなければならない。

この分析フレームにもとづき日本企業の強さを考えてみると、どのようなだろうか。この分析フレームにはマーケティングも含まれるから、広告



・コミュニケーション戦略の位置づけも鮮明になろう。

日本企業の場合、開発技術力においては欧米企業にくらべて一般に劣っていると考えられてきた。今日、日本の代表的製品である自動車、VTR、電卓、カメラなどをとってみても、いずれも日本が独自にその製品のアイデアや原理を開発したものではない。また新しい技術の開発に対する投資も一般に少ないことも指摘されてきた。

「イギリス人が発明したアイデアをアメリカ人が製品化し、日本人が売りまくる」ということばが、しばしばいわれる。このことばをそのまま読めば、わが国の場合は「売る力」すなわちマーケティング力が優れていることになる。しかしながら、このような解釈は的を射ているとはいえない。

では、このことばは間違っているのだろうか。現実の動き、たとえば前記した自動車、VTR、カメラなどをみればまさに「日本人が売りまくっている」ことは事実である。にもかかわらず日本企業のマーケティング力が優れているとはいえないのは、なぜであろうか。それは次のような理由によるからである。

日本製品が世界市場で人気があるのは、なによりも品質・機能において欧米製品との間に大きな格差があるからである。しかも価格は安い。米国東部や北部は冬期かなり寒い。冬の厳寒期の早朝、エンジンがスムーズにかかる車は日本車とボルボである。アメリカ車はエンジンのかかりが悪い。したがって信用度は低い。日本車とボルボでは価格は日本車の方がいくらか安い。しかも故障は少ない。日本車に人気が出るのは当然ということになる。低価格で品質・機能が良いのはなぜだろうか。それは、製造レベルにおいて格差があるからである。競争力規定要因でいえば、(1)製造技術力が欧米企業にくらべて格段に進んでいるから、ということになる。

製品のアイデアや原理を製品化するということは、単にそれを具体的な形のあるモノにつくりあげることだけを意味するのではない。製品化するということは、1個の試作品をつくる技術力だけでは不十分であって、必要な品質水準を維持しつつ、かつ低コストでつくり続けることができてはじめていえることである。さらに今日の市場環境では、標準化された製品(同じ仕様、デザインという意味で)を大量につくることはもちろん、多種多様の製品を必要な品質水準を維持しつつ、かつ低コストでつくり続けることが要求さ

れている。

この点は、日本的経営の外国研究者たちが日本企業の強さとして指摘しているところでもある。また、マーケティング研究者たちも同じように考えている。品質・機能も考慮した価格の高低は、現代のマーケティング戦略論の基礎概念である PIMS 命題とつながるからである。同時に、マーケティング研究の分野からは、日本企業の強さの要因としてマーケティング力がいられないことも示唆している。

さて、日本企業の強さの根源がここにあるとすれば、それは欧米企業に強く認識されていることでもある。欧米企業はできるだけ早くそれを移転すべく努力する。実際に移転され機能するようになるには時間が必要であり、その可能性を否定する見方もあるが、製造技術力における日本企業の優位性を認める点では変わらない。いずれにしても、マーケティング力ではなく製造技術力が評価されている。

メーカーにとってみれば、製造技術力の向上は長い間の主要テーマであったといっても過言ではない。どのように品質や機能、あるいはデザインに優れている製品をつくることができたとしても、その価格が顧客にとって高いと感じられてしまえば売れない。つまり競争力はない。したがって製造技術力のポイントは、一定水準の品質・機能をもった製品をどれだけ低いコストでつくり続けられるかにある。

古典的な例として、ヘンリー・フォードのことばを思い出せば、このことは十分に理解できるだろう。ヘンリー・フォードが苦勞したのは「いくらにすれば車<sup>5)</sup>が売れるか」であった。T型フォードと同様の車をつくる技術はフォード以外にもあったが、それを 500 ドルでつくれたのはフォードだけであった。この事実がフォードの成功をもたらしたのである。現代の日本企業にも同じことがいえる。

品質や価格で勝負できるときは、低価格は強大な武器である。この状態は顧客が価格以外の側面に関心を向けるようになるか、あるいはメーカー間の低価格競争が破滅的様相に向う気配が出てきたときまで続く。小売の輪が回るように。

## 2-3 日本企業のマーケティング力

マーケティングは生産者と消費者との間にある物理的距離を埋め、生産時刻と消費時刻との差を埋める。そのためには製品が顧客の手に入りやすいような仕組みをつくらねばならない。そのような仕組みづくりとは、たとえば卸・小売といった流通チャネルを構築することであり、顧客のニーズや特色に合った製品を提供することであり、さらにはそのような製品の存在を知らせそれに関する情報を伝えることである。すなわち、流通チャネルのカバー、顧客ニーズへの適応、情報のコミュニケーションである。

これらの諸点について、日本企業のマーケティング力を考えてみよう。

顧客ニーズにきめ細かく適応してゆくことは日本企業の特徴といわれている。ひとつの組立ラインで多種多様の車を生産している自動車産業は典型的な例である。この点での日本企業の水準はきわめて高いといえるだろう。

しかし流通チャネルとコミュニケーションに関しては大きな問題がある。

日本国内でのマーケティング活動に限っていえば、現在のところまでは「うまく」やっていると一般的に考えられている。だからといって、海外市場においても「うまく」やってゆけるかどうかは分からない。むしろ、日本国内で「うまく」やっているがゆえに、海外市場で問題が出てきそうだからである。

一般的にいえば、企業のマーケティング活動の特徴は市場特徴に依存する。市場特徴へのマッチング度が高ければ高いほど、その行動が成功をおさめる可能性が高くなるからである。日本企業の流通チャネルとコミュニケーション行動に関して問題があると考えられる第1の理由はこのこと、すなわち日本企業のマーケティング行動は日本市場へのマッチング度が高いことである。

第2の理由は、現在の日本企業の強さの基となっている製造技術力における優位性が、今後低下してゆくことにある。

まず第1の理由から考えてみよう。

次節で詳しく検討されるが、わが国で活動している外国企業がほぼ一様にいうことは、日本の流通機構の複雑さである。アメリカ・マーケティングの教科書ともいわれるP&Gの日本市場での苦戦ぶりは、このひとつの実証例であろう。

もし多くの外国企業が指摘するように、わが国の流通機構が欧米にくらべて複雑であるとするなら逆に、それに適合するチャネル行動のパターンは欧

米市場では適合しないだろう。ちょうど前述の P&G のケースの裏返しというようになる。すくなくとも、チャネル行動に関してはアメリカ・マーケティングと日本市場で成功するマーケティングとは同じではない、ということになる。

もちろん基本的考え方から細部の運用にかかわるところまで、すべてを同じレベルで論じることには無理はある。けれども、同じシステムを同じやり方で実施してゆくことは、かなりむずかしいといえるのではなかろうか。(この点では「日本的経営」の欧米への移転・導入の際に生じる摩擦と同様に考えることができる。)あるいは表現をかえれば、マーケティング戦略におけるチャネル戦略の位置づけが、日本とアメリカでは同じでないことを示唆している。

コミュニケーションについても同様のことがいえる。とくに広告に関しては、言語・文化の違いはそれだけで大きな障害となる。後述するように、チャネルともかかわって、日本の広告表現はアメリカと違って情緒的訴求が多いといわれている。

日本企業のマーケティングが日本市場をベースとして展開・発展し、一応の成果をみたことは、いうまでもなく日本市場の特徴に適応したマーケティングであったからである。品質や機能、あるいは価格といった汎用的に通用する側面はよいとしても、チャネルや広告といった側面での汎用性についてはまだ海外市場で十分にためされてはいない。チャネルや広告にかかわる日本市場の特徴があるとすれば、日本企業のマーケティング力は大きな課題を抱えこんでいることになる。

チャネルや広告にかかわる日本市場の特徴については次節で考察するが、一般にいわれているようないわゆる複雑さだけであれば、抱えこんでいる問題はそれほど大きいとはいえない。外国企業からみて複雑であるのはむしろ当り前のことであり、それは「慣れる」ことにより解決してゆく問題だからである。「慣れる」ことができる問題には戦略策定上の論理構造の違いを生みだすほどのものはないからである。

第2の理由について考えよう。

これは前述した競争力を規定する3つの要因——開発技術力、製造技術力、マーケティング力の相対的重要度の変化によるものである。

日本企業の強さの根源が製造技術力にあるとみられることは、すでに述べ

た。一方、開発技術力は欧米企業にくらべて劣っているということも、われわれは認めることができよう。このように考えると、競争力は三要因の総合力ではなく最低レベルで規定されるから、日本企業の競争力は最低であるところの開発技術力のレベルにあるはずだということになる。にもかかわらず製造技術力のレベルにあるのはなぜであろうか。

それは、多くの発見・発明・アイデアがライセンス供与、公開といった形でわが国の企業に移転されているからである。つまり開発技術力で本来つくはずの差が、移転によって埋められているのである。

今後の展開としては、すでにいくつかは現実のものとなっているように、開発技術力の日本への移転は減少してゆき、次第に本来の差が現われてくるだろう。だからこそ今、多くの日本企業で基礎研究開発の必要性がさげばれている。と同時に、マーケティング力が競争力の中で占める相対的重要性は増すことになる。そのときには、製造技術力に基礎をおく価格や品質以外のチャンネルや広告・コミュニケーションがカギとなる。

この点については、これまでの考察からだけでなく、日米欧経営者への調査<sup>6)</sup>からも裏付けることができる。この調査によれば、現時点でもっとも重視する経営戦略の課題として欧米経営者は「コスト削減」を、日本経営者は「マーケティング力の拡大強化」をあげている。弱点を強化することが経営戦略の鉄則とすれば、日米欧の経営者は自から弱点を認識し、その克服を課題としているのであろう。

ここでも、日本企業にとって今後マーケティング力の強化、とりわけチャンネル、広告・コミュニケーション戦略の強化に取り組まなければならないことが理解される。

### 3. 在日外国企業からみた日本市場の特色

#### 3-1 日本における困難な問題とユニークな問題

在日外国企業が日本市場で直面している様々な問題は、困難なものとは日本市場のみのユニークなものとは分けて整理することができる。

複数の市場で活動する多国籍企業にとっては、どの市場においても困難な問題を抱えているだろうが、それらの中でも特定の市場でのみみられるユニークなものがあるだろう。そのユニークさの程度が高ければ高いほど、対処のし

かたは標準化されにくい。

日本市場にのみみられるユニークな問題があれば、すなわちそれは海外市場には存在しない問題であり、その解決策に関するノウハウは海外での活動に関する限りノウハウにはなりえない。また、いかに困難な問題であっても世界市場に共通のものであれば、その解決策に関するノウハウは競争上の武器として活用できる。

ハロウェー・長島<sup>7)</sup>の調査によれば、難かしさの程度が高く、かつユニークさの高いものとして意志決定、変更の困難さ、流通機構、人材募集、法規制の5つがあげられている。(第1図参照)

第1図 日本特有の難しい問題

		難 し さ (度 数)		
		高 度	中 位	低 度
ユニークさ	高	意志決定 変更の困難さ 流通機構 人材募集 法規制	意 欲	対人販売 会社への忠誠心 団体交渉 従業員との関係
	中	社内コミュニケーション 本社との関係 競 争 売上予測 価格決定 評 価	共同出資者間の関係 目標設定 マーケティング・リサーチ 外国為替の処理	
	低		計画実行 研 修 製品開発 広 告	生産性 品質管理 調査・開発 資金繰り 予算組み

出所：『日経広告研究所報』85号，p. 26.

意思決定とは稟議とコンセンサスとによって行なわれる意志決定プロセスのことである。変更の困難さとは、「日本人は一つの文化にはまり込んでい

て、変更するということがなかなか出来ず、そのため新しい事柄も受け入れにくいのが問題。(中略)更に言語の違いもあり、(中略)こういった状況では、一度決った事を変更することは難かしい。<sup>8)</sup>という事情をさす。人材募集とは、新卒者の採用及び他企業からの引き抜きをさしている。法規制については多くの人が指摘していることでもあり、説明の必要はなからう。

流通機構については本稿でもすでに若干ふれたが、日本市場の難しさの代表として有名である。ハロウェー・長島はこの流通機構について、興味深い指摘をしている。

「流通機構は小売業よりむしろ生産者に支配される傾向があり、媒介者は、狭くて専門的な機能しか持っていない。<sup>9)</sup>」と述べたうえで「我々はここで、日本の複雑な流通機構に悩まされているのは、外国企業だけではないという事実を、しっかり心に留めておく必要がある。新製品を販売したいと考えている日本の中小企業の人々も、またこの流通機構になかなか入っていけないのである。<sup>10)</sup>」と指摘している。

この指摘は、日本の流通機構が単に複雑であるばかりではなく、そこへの新規参入はもとより新たに流通機構を利用することも困難なことを述べている。わが国の流通機構は、すでにその中で根をおろしているいわば「既成勢力」によって支配されており、それへの参入・参加は日本企業であろうと外国企業であろうとむずかしい、というのである。しかもその「既成勢力」は生産者、すなわちメーカーが支配的である、ともいう。

戦後の高度成長期を経てビッグビジネスとなったわが国の消費財メーカーのチャネル行動を考えれば、流通の系列化を典型として、マーケティング・チャネル・システム化が進められたことは事実である。そしてシステム化に成功した企業はリーダー企業であり、失敗したり後れをとった企業はフォロワー企業であることも事実である。

これらよく知られている事実と在日外国企業のマネジャーの見方は一致している、と考えてよいと思われる。

この点は、広告との関連でみるとききわめて興味深い。なぜなら、単純化していえば、新製品をもって市場に参入しようとする新規企業や後発企業にとってはプッシュ戦略を採用することはむずかしく、プル戦略を主体におかざるをえない状況をつくり出しているからである。プッシュ戦略をとるため



には自分でチャネルを構築しなければならない。ちょうどコカ・コーラが自販機を大量に設置したようにである。

さて、リーダー企業をはじめとして日本市場で成果をあげている企業は流通機構の中では「既成勢力」である。したがって、それらの広告戦略には「既成勢力」であることが反映しているはずである。いうまでもなく海外市場においては「既成勢力」ではない。ここが、日本企業の海外市場での広告戦略展開における問題点である。

### 3-2 広告でのユニークさ

在日外国企業は広告に関して、何をユニークなものと感じているだろうか。基本的には、広告についてのユニークさは低いと判断している。しかし、いくつかの指摘は重要なものと思われる。

第1は広告代理店の役割についてである。広告主が自社内に大規模な広告部門を持っていることもあって、代理店はメディア・ブローカーとしての役割を果たしている場合が多い。第2は一流広告代理店によるテレビのゴールデン・アワーや新聞広告スペースの支配である。<sup>11)</sup>

広告代理店の機能に関する上記2点については、今日でも議論が分かれるところである。とくに、一流広告代理店によるテレビのゴールデン・アワーや新聞広告スペースの支配に関しては、広告研究者はどちらかといえば否定的であるといっていよう。

けれども、第1の点に関しては、大手広告主が代理店に対してより高い質のマーケティング・サービスを期待していることは周知のことでもあり、ハロウェー・長島の指摘は正しいと考えられる。また、近年大手広告主がハウス・エージェンシーを設立し、既存代理店にはメディア・スペースの購入のみを期待するケースが多くみられる。このようなことも、ハロウェー・長島の第1の指摘を支持する。

メディア・ブローカー的な広告代理店が、すべてではないにしても多いということは、広告戦略の策定に大きな影響を与える。広告の専門家であるべき代理店の力をアテにはしにくい、ということを意味するからである。よりマーケティング的なことばを用いれば、プル戦略の採用にあたって大きな障害があるということである。とくに、クリエイティビティの要求されるこの

面で、多くの外部の知恵を活用しにくいという状況は、日本企業の広告を平面的なものにしがちという効果をもたらす。

日本の広告は情緒的表現が多いということもよくいわれている。ハロウェー・長島も、日本の広告は論理的でなく、日本人はムードのある広告を好むと指摘しているが、その理由のひとつには広告代理店の機能が限定されていることであろう。広告「代理店」という用語自体がなによりも、わが国の前述したような事情を雄弁にもの語っている。(もっとも最近では「代理店」ということばではなく、「広告会社」が多く使われるようになってきているが)

#### 4. 日本企業の広告戦略における特色

在日外国企業のマネジャーは、欧米の広告の方が日本の広告より優れていると考えている<sup>13)</sup>、とハロウェー・長島は指摘する。一般にアメリカの広告表現は他社製品との比較をストレートにし、具体的に因果関係を説明するものが多い<sup>14)</sup>といわれる。したがって日本の広告表現のように情緒的で感性に訴えるものが多いのと比較して、どちらが優れているかという判断はむずかしい。論理性と情緒性のどちらを評価するかは、その基準のモノサシがことなるからである。しかしながら、広告のされる市場で、どちらがより好まれ評価されるかというように考えた場合、問題は明らかであろう。

これまでの考察で、日本企業の広告戦略の特色はかなりはっきりとしてきた。

前節で述べたように、日本企業（とりわけマーケット・リーダー的企業）のマーケティング行動は4Pを並列的におく考え方をとってはこなかった。流通機構での既成勢力であるという武器を最大限に活用してきた。その結果、チャンネルと広告では優先順位ないし相対的重要度において同じに扱われてはこなかったのである。否、広告はむしろ軽視されてきたとさえ考えられる。

メーカーが広告に何を期待するかはさまざまであるが、これまでの議論からひとつの見方を導くとすれば次のようになるだろう。

「マーケティング・チャンネル・システム内部のむすびつきを強めるため情報の共有化を図る。」

この点について日本生産性本部経営アカデミー・マーケティングコースのグループが実施した調査によれば、メーカーの広告が情報の共有化を図る目

15)  
 的で活用されているとは判断できないとしている。

この調査の対象となったメーカーは、一般にはマーケティング力の優れているといわれる企業であった。にもかかわらず、システム維持に広告が十分に活用されているとはいえないのはなぜか。

広告以外の手段が有効に使用されているからだということもあろう。しかしいずれにしても、流通機構に根をおろしているので広告の比重が相対的に軽くなっている、ということはいえよう。言葉をかえれば、広告を軽視していてもチャネルのカバーがそれを補っていた、とも表現できる。メーカーの人間であっても一般に、広告セクションに居ない製品担当者は広告への評価を低く感じているということも、このような見方を導く。

われわれはこうして、日本企業の広告戦略の特色を次のように考えることができる。すなわち、日本企業の広告は、広告代理店の機能が限定されていること、メーカーの流通機構支配、日本人のムード好み等と相まって競争手段のキーファクターとしての役割を担ってはこなかった、というものである。

わが国の広告表現が感性訴求型であると多くの人が経験的に感じていることや広告費の変動が大きいこと等は、日本の広告には前記の特色があるという仮説で説明される。

## 5. 海外での広告戦略の課題

### 5-1 国際化における課題

国際化といったとき、海外市場だけを意味するのではないことはいうまでもない。国際化には2つの意味が含まれる。ひとつは海外市場に進出してゆくという意味での国際化であり、もうひとつは外国企業が日本市場に参入してくるという意味での国際化である。

現実に即して考えれば、日本市場であろうと海外市場であろうと主たるライバル企業は、多くの場合同じである。このことは、競争戦略の策定という観点からは世界市場としてとらえることを要請する。しかし世界市場はホモジニアスではないから、マーケティング行動としては個々の市場ごとに違いが出てくる。このため、日本市場と海外市場とに分けて考えることが必要である。

#### 5-1-1 日本市場の国際化における課題

今後より多くの外国企業・製品が日本市場に参入することになるだろうが、そのとき、日本企業の広告戦略にはどのような課題が生じてくるだろうか。

外国企業が日本市場で活躍し、成果をあげ、やがて一定の地位をきずくためには流通機構の壁を乗り越えることが必要である。この困難でユニークな問題を解決するということは、ことばを換えれば既成勢力の競争手段を無力化してゆくことである。

わが国の流通機構の壁を乗り越えるには、むしろ既成勢力との提携、流通機構への参入、あるいはメーカー以外の既成勢力との連携等の方法があるが、それ以外にもチャネル自体の変革によって流通機構の秩序が変わることでも達成されうる。

いずれにしても流通機構の障壁が低くなったとき、わが国の広告には大きな影響を与えずにはおかない。広告を競争のキーファクターとして機能させることが求められるからである。

すでに述べたように、この点に関して、日本企業は外国企業にくらべて強いノウハウを持ってはいない。もしあるとしたら、それは日本人のいわゆる国民性ということになるだろう。しかし、人・モノ・情報の往来は文化の国際化を促進させるから、国家間の違いよりも国家内の違いの方がむしろ大きいという現象がみられよう。この点はすでに、われわれも現実のものとして観察していることでもある。

日本市場においても、チャネル支配を前提とした広告戦略をとり続けることはできなくなる。したがって、競争戦略の再構成やマーケティング行動の変更が課題となる。

### 5-1-2 海外進出の国際化における課題

海外進出による国際化の方法は、基本的に二通りある。(イ)現地化と(ロ)標準化による適応である。

(イ) 現地化とは、現地の制度ややり方をそのままとり入れてゆく方法である。「郷に入っては郷に従え」方式ともいえる。

(ロ) 標準化による適応とは、本国でのマーケティング戦略の原則は変えずに現地の特性に合わせて調整・適応してゆこうとするものである。

現地の特色にもっとも良く適応するのは、もちろん(イ)現地化方式である。しかし現地化方式は、本国と現地との文化や制度のギャップが大きければ大

きいほど本国とは違った戦略・システムを採用しなければならない。広告においては、とくにこの点が従来から強調されてきた。

さらに現地化方式には、より一層の国際化進展が不可避であるという状況を考えるときいくつかの問題がある。

第1は、文化や制度の違い国への広告機会がますます増えてゆくことにある。このことはその都度、全体的な戦略策定作業を要請する。一回ごとに新たな作業プロセスが必要ということになれば、結果的には経済性が生まれてこない。またノウハウの蓄積にもつながらない。

第2は、前項でも述べたが、文化や制度の国際化が情報伝達手段の普及・革新によってより進むと考えられることである。このことは、戦略策定のみならず個別的行動の汎用化の可能性を示唆する。

主としてこの二点から、広告戦略の策定・展開の原則を標準化することの意義が認められる。標準化はなによりもコストの低減化をもたらし、効率化に資する。そしてPIMS命題に適合するのである。

## 5-2 今後の方向性

海外に進出している日本企業でも、広告戦略の標準化を明確に意識しているケースはほとんどない。とくに、表現に関してはなおさらである。

しかし海外の企業に目を向けてみると、事情は変わってくる。

多国籍企業といわれるビッグビジネスのいくつかはすでに、広告戦略の標準化を実施している。広告表現においても同一のコンセプトをいくつかの国で用いているケースもある。それらのうち、もっとも有名なのはコカ・コーラであろう。コカ・コーラは標準化することにより大幅なコストの低減化に成功したといわれる。

またヨーロッパにおいても「パン・ユーロピアン・アプローチ」とでもよ<sup>16)</sup>ぶべき広告がみられるようになり、成功しているという。これは、商品選択の基準が国によってかなり違うといわれるヨーロッパで、イラストレーションを同一にしコピー言語だけをその国のことばで表現した広告である。P&G<sup>17)</sup>はこの方法により、50%のコスト削減に成功したという。

日本企業にとっては、広告・コミュニケーション戦略をこれまでのチャネル支配を前提としたものから、より競争のキーファクターとして競争戦略に

組み入れてゆくことが必要である。競争のキーファクターとしてとらえれば、コスト低減につながる広告・コミュニケーション戦略の標準化を志向することも同時に求められる。

日本企業の海外広告戦略の展開のためには、この二点が重要な課題として指摘できる。

(本研究は吉田秀雄記念事業財団の研究助成を受けたものである。)

- 1) この論争については、文化論的アプローチの適否も合わせて次を参照。岩田龍子『「日本的経営」論争』日本経済新聞社、1984。
- 2) David A. Garvin, "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1983. (邦訳「なにが日本企業に優位をもたらしたか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1984年3月。)
- 3) 詳しくは次を参照。山崎・林編『国際テクノ戦略』7章、有斐閣、1984。
- 4) John Fayerweather, *International Marketing*, Prentice-Hall, 1970. (邦訳：村田・川嶋『インターナショナル・マーケティング』ダイヤモンド社、1977, p. 173)。
- 5) Theodore Levitt, *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill, 1962. (邦訳：土岐坤『マーケティングの革新』ダイヤモンド社、1983, p. 64)。
- 6) 「日米欧経営者 300 人アンケート」。『日経産業新聞』1985年1月1日付。
- 7) ロバート・J・ハロウェー, 長島昭「日本における多国籍企業」『日経広告研究所報』84〜89号, 1982-83。
- 8) 同, 85号, p. 27-28.
- 9) 同, 85号, p. 27.
- 10) 同, 85号, p. 27.
- 11) 同, 85号, p. 31.
- 12) 同, 87号, p. 40.
- 13) 同, 87号, p. 39.
- 14) 日経広告研究所編『アメリカの広告表現』日経広告研究所, 1984. p. 78, 85.
- 15) 日本生産性本部・昭和59年度経営アカデミー・マーケティング・コース『グループ研究報告書』昭和60年, Eグループ。
- 16) *Business Week*, July 23, 1984. p. 62-65.
- 17) 同, p. 63.